

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مناقشة النتائج:

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي تم عرضها في الفصل الرابع، ويتضمن هذا الفصل عدداً من التوصيات التي رأى الباحث أنه من الضروري عرضها، والتطرق إليها بالإضافة إلى تقديم بعض المقترحات للدراسات المستقبلية، وفيما يلي عرض لمناقشة نتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها.

1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول في الدراسة: ما التفاعل بين المتغيرات المستقلة التي تؤثر على مجموعة النتائج المتعلقة بالممارسات الإستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين، والمتغير التابع ممارسات التخطيط الإستراتيجي، وبين المتغير المستقل الحالة الاجتماعية حيث جاءت النسبة الفائية أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$)، وفي أي محور من محاور التخطيط الإستراتيجي؛ ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مدى إدراك الموظفين لدور التخطيط الإستراتيجي، وأهميته في تطوير جامعتهم، ومدى إجماع الموظفين، وعدم وجود فروق مهما اختلفت الحالة الاجتماعية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين، وبين المتغير التابع لممارسات التخطيط الإستراتيجي، والمتغير المستقل المستوى الأكاديمي حيث جاءت النسبة الفائية أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$)، وفي أي محور من محاور التخطيط الإستراتيجي؛ وكانت الفروق لصالح الموظفين الذين يحملون مؤهلاً علمياً بدءاً من ماجستير فأكثر، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظفين الذين يحملون مؤهلاً ماجستير فأكثر هم أكثر قدرة على ممارسة التخطيط الإستراتيجي، وهذا ما أكدته دراسة النجار (2000م)، ودراسة رضوان محمد (2010م)، وتختلف عن دراسة الكلثم، وبدرانة (2012م)، ودراسة المرهون (2007م)، ودراسة الأشقر

(2002م)، ودراسة عبد الحميد، والشيخ (2007م)، ودراسة المضمور (2008م)، والتي بينت عدم وجود فروق بين استجابات العاملين، ومتغير المستوى الأكاديمي، وعملية التخطيط الإستراتيجي.

كما أظهرت النتائج وجود فروق في استجابات الموظفين، وبين المتغير التابع لممارسات التخطيط الإستراتيجي، والمتغير المستقل سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي حيث جاءت النسبة الفائية أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$)، وفي أي محور من محاور التخطيط الإستراتيجي؛ وكانت الفروق لصالح الموظفين الذين لديهم خبرة من (11) سنة فأكثر، وهذه النتيجة تبدو منطقية، حيث إن الموظفين الذين لديهم خبرة في العمل الجامعي أكثر من غيرهم تكون لديهم معرفة بالأمور الإدارية نتيجة الخبرة، والاحتكاك المباشر، وغير المباشر مع باقي الموظفين، والتعامل مع حيثيات الإدارة، والعمل أكثر من حديثي الخبرة في العمل الجامعي فالأخرون يحتاجون إلى مزيد من الوقت لفهم معطيات العمل الجامعي، وحتى يستطيعوا اكتساب الخبرة الكافية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الحميد، والشيخ (2007)، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة الأشقر (2002م)، ودراسة الكلثم، وبدرانة (2012م)، ودراسة المضمور (2008م)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق بين الموظفين في متغير الخبرة في العمل.

أما متغير المستوى الوظيفي فإن الفروق فيه كانت لصالح المدير العام، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إن التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى كفاءات علمية، وإدارية، وعادة المستويات الوظيفية العليا في الجامعات يتولاها موظفون ذوو كفاءات علمية، ومعرفة تقنية، وإدارية، ولديهم خبرة أكثر من الموظفين في المستويات المتوسطة، والدنيا، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأشقر (2002م)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عبد الحميد، والشيخ (2007م)، ومع دراسة المهون (2007م)، ودراسة المضمور (2008م)، والتي بينت عدم وجود فروق بين استجابات العاملين تعزى إلى المستوى الوظيفي.

كما أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق في استجابات الموظفين، وبين المتغير التابع لممارسات التخطيط الإستراتيجي، واسم الجامعة حيث جاءت النسبة الفائية أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$)، وفي أي محور من محاور التخطيط الإستراتيجي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الوضع الوظيفي، والهيكلي التنظيمي، وكذلك الجغرافي متقارب إلى حد ما كما إن كلتا الجامعتين حكومتين أي أن الموظف سواء أكان في جامعة بنغازي أو في جامعة عمر المختار فلن يتأثر به التخطيط الإستراتيجي.

كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقات تفاعل ذات دلالة إحصائية بين تفاعل سنوات الخبرة واسم الجامعة، وتفاعل المستوى الوظيفي واسم الجامعة، وتفاعل الحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي واسم الجامعة، وتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، وتفاعل الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة، وتفاعل المستوى الأكاديمي، والوظيفي، واسم الجامعة.

2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني في الدراسة: ما التفاعل بين المتغيرات المستقلة التي تؤثر على مجموعة النتائج المتعلقة بمجالات الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية؟

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين، والمتغير التابع للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وبين المتغير المستقل سنوات الخبرة حيث جاءت النسبة الفئوية أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$)، وعلى أي محور من محاور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وكانت الفروق لصالح الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من (11 سنة) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى غياب الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بصورة بارزة، بسبب طبيعة المجتمع الليبي في التوظيف وفق القرابة والصدقة، والمصلحة المتبادلة، وعدم وجود سياسة واضحة مطبقة؛ لاختيار الموظفين حتى على مستوى وزارة التعليم العالي، وفي كل ممارسة تقريباً من ممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بدءاً من الاستقطاب، والتعيين، والتدريب، والتطوير، ونظم التعويض والحوافز، ومشاركة العاملين. و تتفق هذه النتيجة مع وتختلف مع دراسة شلتون (2009م)، التي بينت وجود فروق في سنوات الخبرة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المضمور (2008م).

وكشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين، والمتغير التابع لممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وبين المتغير المستقل الجنس حيث جاءت النسبة الفئوية أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$)، وعلى أي محور من محاور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تقارب وجهات النظر بين الموظفين والموظفات في الجامعات الليبية حول الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية أي أن النوع سواء كان ذكراً أو أنثى يلغون المعاملة نفسها، وظروف العمل بالنسبة للممارسات الإستراتيجية سابقة الذكر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المرهون (2007م)، ودراسة المضمور (2008م)، ودراسة عبد الحميد، والشيخ (2007م).

كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين، وبين المتغير التابع للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والمتغير المستقل المستوى الأكاديمي حيث جاءت النسبة الفائية أكبر من مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$)، وعلى أي محور من محاور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، أي أنّ المستوى الأكاديمي للموظفين سواء أكانوا يحملون مؤهلاً أقلّ من الجامعة أو مؤهلاً جامعياً، وما يعادله أو كانوا يحملون شهادة ماجستير فأعلى لا تتأثر به الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الليبية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المضمور (2008م)، وتختلف مع دراسة شلتون (2009م)، التي بينت وجود فروق تعزى للمستوى الأكاديمي.

وأظهرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين، والمتغير التابع للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والمتغير المستقل المستوى الوظيفي حيث جاءت النسبة الفائية أكبر من مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$)، وفي أي محور من محاور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، أي أنّ الموظف سواء كان مديراً عاماً، أو رئيس قسم، أو مدير مكتب، أو موظفاً لا تتأثر به ممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الليبية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى انغزال إدارة الموارد البشرية في الجامعات الليبية عن الموظفين، وعدم تفعيل دورها بشكل قادر على تعزيز دورها في خدمة العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مرهون (2007م)، ودراسة المضمور (2008م).

وأظهرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين، والمتغير التابع للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والمتغير المستقل اسم الجامعة حيث جاءت النسبة الفائية أكبر من مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$)، وفي أي محور من محاور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، أي أنّ الموظف سواء كان يعمل في جامعة بنغازي أو في جامعة عمر المختار لا تتأثر به الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الليبية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تشابه آلية العمل التقليدي في إدارة الموارد البشرية في جامعتي بنغازي وعمر المختار، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة اللواج (2007م).

3.1.5 مناقشة السؤال الثالث في الدراسة : الكشف عن العلاقات الارتباطية بين الجنس، والمستوى

الوظيفي من جانب، والمتغيرات المستقلة المكونة (لمحور التخطيط الإستراتيجي، ومحور الممارسات

الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية)، من جانب آخر.

من خلال تحليل البيانات أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس، والمستوى الوظيفي أي أنّ للجنس علاقة دالة بالمستوى الوظيفي (النسبة الفائية = 0.004)، وكانت الفروق لصالح المستوى الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي للمستوى الوظيفي (3.3135)، والانحراف المعياري (0.9394)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للجنس (1.4189)، والانحراف المعياري (0.49405).

ومن خلال تحليل البيانات أظهرت نتائج التحليل عدم وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الجنس من جانب، والعوامل المكونة لمحور التخطيط الإستراتيجي (جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي)، (النسبة الدلالية = 0.230)، ونموذج العمل الإستراتيجي (النسبة الدلالية = 0.056)، والخطة التشغيلية (النسبة الفائية = 0.670)، والصورة الكبرى (النسبة الفائية = 0.399). ويرى الباحث من خلال هذه النتيجة أنّ الذي يعمل في الجامعات الليبية ذكراً أو أنثى لن يؤثر في استجابته حول التخطيط الإستراتيجي في الجامعة التي ينتسب إليها.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الجنس، والمتغيرات المستقلة الخاصة بالمهام الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والتعيين)، (النسبة الدلالية = 0.239)، التدريب والتطوير (النسبة الدلالية = 0.307)، ونظم التعويض (النسبة الفائية = 0.488) ومشاركة العاملين (النسبة الفائية = 0.140).

أما من حيث المستوى الوظيفي فقد أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بينها، والعوامل المكونة لمحور التخطيط الإستراتيجي (جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي)، (النسبة الدلالية = 0.199)، ونموذج العمل الإستراتيجي (النسبة الفائية = 0.362)، والخطة التشغيلية (النسبة الفائية = 0.774)، والصورة الكبرى (النسبة الفائية = 0.374).

كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الوظيفي، و المهام الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين)، (النسبة الدلالية = 0.472)، التدريب والتطوير (النسبة الفائية = 0.425)، ونظم التعويض، والتطوير (النسبة الفائية = 0.480)، ومشاركة العاملين

(النسبة الفئوية = 518)، بمعنى أنّ المستوى الوظيفي (مديرعام ، رئيس قسم ، مدير مكتب ، موظف)،

لا يؤثر مستواهم الوظيفي على استجاباتهم نحو التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المضمور (2008)، ودراسة أبوزيد (2003) وأيضاً مع دراسة Sadder

(2013)، إذ إنّ جميع هذه الدراسات أكّدت على وجود علاقة ارتباط قوية بين التخطيط الإستراتيجي،

ومكونات الموارد البشرية.

4.1.5 مناقشة السؤال الرابع في الدراسة: أين تكمن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات

أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الليبية من وجهة نظر عينة الدراسة

التي تعزى لتغير اسم الجامعة؟

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين حول التخطيط

الإستراتيجي للموارد البشرية تعزى إلى اسم الجامعة بين (جامعتي بنغازي ، عمر المختار)، في الأداة ككلّ

وفي باقي المحاور أي أنّ كون أفراد العينة من جامعة بنغازي أو جامعة عمر المختار، لا يؤثر هذا الأمر في

استجاباتهم نحو التخطيط الإستراتيجي للجامعات الليبية.

2.5 توصيات الدراسة

وفق لما تحصل عليه الباحث من نتائج للدراسة الحالية فإنه يُوصي بمايلي :-

1- نظراً لوجود فروق لصالح الموظفين الأكثر خبرة عليه يجب على الجامعات الليبية التركيز على

الموظفين الذين لديهم سنوات خبرة أقلّ من عشر سنوات، وكذلك الموظفين الجدد،

والعمل على توعيتهم، وتثقيفهم حول التخطيط الإستراتيجي.

2- نظراً لوجود فروق لصالح حملة الشهادات العليا، عليه فإننا نوصي بالاهتمام بالموظفين

الذين لديهم شهادات أقلّ من الماجستير (مؤهل جامعي - أقلّ من جامعي).

3- إن التخطيط الإستراتيجي مفهوم إداري حديث يتطلب إداريين مؤهلين، ومتخصصين في

مجال الإدارة الجامعية والإدارة الإستراتيجية، وبالتالي يجب رفق الجامعات الليبية بمجموعة من

هؤلاء المختصين إلى جانب رفع مستوى الموظفين الحاليين من خلال عقد دورات، وورش عمل في مجال التخطيط الإستراتيجي.

4- تنمية برنامج وطني نوعي في مجال التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعات الليبية لتوحيد الرؤية المستقبلية، وآليات تطبيقها، وقيم العمل المطلوبة.

5- أن تقوم الجامعات الليبية بتحليل بيئتها الداخلية، والخارجية، وصياغة أهدافها الإستراتيجية.

6- ضرورة الاعتماد على الأسس السليمة في اختيار فريق التخطيط الإستراتيجي.

7- القيام برسم خطة إستراتيجية؛ لبناء الموارد البشرية كماً، ونوعاً على مستوى وزارة التعليم العالي.

8- ضرورة صياغة إستراتيجية فاعلة لإدارة الموارد البشرية وربطها بإستراتيجية الجامعة من أجل رفع كفاءة الأداء وفعاليتها للجامعة ككل.

9- الانتقال من إدارة شؤون الموظفين أو إدارة الموارد البشرية، إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تنعكس على إستراتيجيات الجامعة.

10- إنشاء قسم للبحوث، والتخطيط الإستراتيجي داخل إدارة الموارد البشرية لجمع المعلومات، وتحليلها، واستخراج النتائج، ووضع المقترحات اللازمة؛ لبناء موارد بشرية فاعلة.

11- تبصير أعضاء الإدارة العليا للجامعات بدور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، وأهميته في تحسين الأداء، ورفع مستويات الجودة.

3.5 عرض المقترحات

يقترح الباحث القيام بالدراسات المستقبلية التالية:

1- دراسة لتحديد إطار للتخطيط الإستراتيجي تبني به الجامعات الليبية مواردها البشرية في عصر اقتصاد المعرفة.

2- القيام بدراسة لمعرفة المهارات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي، ودورها في جودة التخطيط الإستراتيجي.

3- جودة الموارد البشرية بالجامعات الليبية وأثرها على فاعلية الأداء.

4- إجراء دراسة لتحليل محتوى الموارد البشرية بالجامعات الليبية بهدف التعرف على مدى اشتمالها على متطلبات العمل المهني، والفني، والإداري.

5- دراسة لتحليل عبء العمل في الجامعات الليبية؛ لمعرفة هل لديها نقص أو فائض في الموارد البشرية.

6- دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين بالجامعات الليبية بما يساهم في زيادة كفاءتهم.

7- كما يقترح الباحث إجراء دراسة؛ لمعرفة مدى تغلغل النظرة التقليدية في دور إدارة الموارد البشرية في الجامعات الليبية.